

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
VPLIV DIGITALIZACIJE NA TISKANE MEDIJE

Ljubljana, september 2017

MILENA BABIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Milena Babič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv digitalizacije na tiskane medije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 19. 9. 2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNE OSNOVE	1
1.1 Digitalizacija	1
1.1.1 Trendi na področju digitalizacije	2
1.2 Vpliv digitalizacije na tiskane medije.....	3
1.2.1 Splošni gospodarski dejavniki	4
1.2.2 Primerjava gibanja prodanih naklad dnevnih časopisov	5
1.2.2.1 Slovenija in Evropa.....	5
1.2.2.2 Slovenija in svet.....	6
1.2.3 Doseg dnevnih časopisov v Sloveniji	7
1.2.4 Dostopnost in uporaba interneta v Sloveniji in Evropi.....	7
1.2.5 Pomembnost pametnih telefonov za branje novic	8
1.2.6 Plačevanje digitalnih vsebin	9
1.3 Medijska hiša Delo	10
1.3.1 Posledice digitalizacije v medijski hiši Delo	11
1.3.1.1 Upadanje naklade.....	11
1.3.1.1.1 Delo in delo.si	12
1.3.1.1.2 Slovenske novice in slovenskenovice.si.....	13
1.3.1.2 Digitalni razvoj	15
2 EMPIRIČNI DEL	16
2.1 Analiza intervjuja.....	16
2.2 SWOT analiza.....	17
2.3 Deležniki.....	18
2.4 Matrika moči in interesa deležnikov.....	19
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGA	
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Gospodarski razvoj Slovenije	5
Tabela 2: Dostopnost interneta v Sloveniji.....	8
Tabela 3: SWOT analiza medijske hiše Delo	17

KAZALO SLIK

Slika 1:	Primerjava gibanja naklad dnevnik časopisov v Sloveniji in izbranih evropskih državah.....	5
Slika 2:	Gibanja naklad dnevnik časopisov v Sloveniji in vseh evropskih državah skupaj	6
Slika 3:	Gibanje naklad dnevnik časopisov po svetu in v Sloveniji	6
Slika 4:	Doseg dnevnik časopisov v Sloveniji [v %]	7
Slika 5:	Koliko odstotkov Evropejcev uporablja internet	8
Slika 6:	Organizacijska struktura Dela, d.o.o.....	10
Slika 7:	Napoved in prodana naklada častnika Delo	12
Slika 8:	Število bralcev častnika Delo	12
Slika 9:	Število obiskovalcev spletnega portala delo.si	13
Slika 10:	Prodana naklada in število bralcev Slovenskih novic	14
Slika 11:	Število obiskovalcev spletnega portala slovenskenovice.si.....	14
Slika 12:	Matrika moči in interesa deležnikov v medijski hiši Delo	20

UVOD

Skoraj dve desetletji sta minili, odkar je internet leta 1995 kot komercialna uspešnica začel temeljito spreminjati podobe sveta. Tako kot je njegov nesluteni razmah zamajal vse segmente družbene realnosti, je pred obilico neznank, a tudi izzivov in priložnosti postavil medijsko industrijo. Znotraj nje je bil na udaru znova tisk. Znova? Zaton, umiranje na obroke in izginotje so mu napovedovali že večkrat. Takrat, ko se je pojavil radio in se je rodila televizija, a tisk in z njim časopis je vselej preživel. Preživel bo tudi internetno dobo. Vprašanje je le: kdo, v kakšni obliki in predvsem s kakšno vsebino?

Medtem ko je svet z velikimi koraki vstopil v dobo digitalizacije, smo bili v zadnjih letih priča še globalni finančno-ekonomski krizi in posledično neugodnemu gospodarskemu okolju, v katerem se tiskani mediji bojujejo za ohranjanje naklade in oglaševalske prihodke. Če k temu dodamo še dejstvo, da je trg informacij zaradi hitrega razvoja digitalnih platform postal veliko dostopnejši, je jasno, da medijske hiše potrebujejo ne samo takojšnje odgovore na razmere časa in prostora, v katerih delujejo, ampak tudi ustrezno redefinicijo distribuiranja vsebin in temu prilagojeno notranjo organizacijo.

Diplomsko delo je poskus odgovora na razmere, v kakršnih danes delujejo medijske hiše na svetovni ravni in domačih tleh. Na začetku sem se osredotočila na globalne razmere na trgih. Nato sem primerjala svetovne trende in gibanja v povezavi z Evropo in posledično Slovenijo. Na koncu pa sem pod drobnogled vzela medijsko hišo Delo kot enega vodilnih in najpomembnejših medijev v Sloveniji.

Digitalizacija se dogaja tukaj in zdaj, zato je še toliko bolj pomembno, da se s tovrstnimi vprašanji ukvarjamo, jih raziskujemo in analiziramo. Njen vpliv pa je viden na vseh ravneh katerekoli organizacije. Medijska industrija je le ena izmed panog, ki skuša digitalizacijo razumeti in jo uporabljati sebi v korist.

1 TEORETIČNE OSNOVE

1.1 Digitalizacija

Pojem digitalizacije je zelo širok, zato zlahka zgrešimo njegov osrednji pomen. Po eni strani zajema digitalno tehnologijo in tehnološki napredek, po drugi strani pa gre za vpliv teh tehnologij na življenje posameznikov na delovnem mestu in doma ter splošno digitalizacijo družbe in vplive na industrijo ter gospodarstvo (Štempihar, 2016).

Digitalizacija je mnogo več kot prenos poslovnih procesov na digitalno tehnologijo. Digitalne spremembe bi morale obravnavati kot celovite spremembe v poslovnih modelih, procesih, produktivnosti posameznikov in v odnosih s strankami. To pa nam omogoča uporaba obstoječih in novih informacijskih in komunikacijskih tehnologij. Digitalizacija ne

bo vplivala le na gospodarstvo, temveč bo njen vpliv veliko širši. Mnogi se je zaradi tega bojijo in drgetajo pred tovarnami prihodnosti. Strojev, ki jih upravlja človek, resda ne bo več, pač pa se bodo delovna mesta prenesla iz tovarn v bližnje pisarne, kjer bo veliko inženirjev, strokovnjakov za informacijsko tehnologijo, oblikovalcev, tržnikov in drugih strokovnjakov (Reuters Institute, 2017).

Za vsako podjetje je pridobivanje relevantnih informacij ključnega pomena za njihov obstoj in konkurenčnost na trgu. Digitalizacija jim omogoča, da lažje zberejo več informacij in jih tudi bolje uporabijo. Bistveno je, da se podjetja zavedajo, da se morajo pripraviti na digitalno preobrazbo in s tem začeti že danes. Pričakovanja kupcev, digitalno sodelovanje pri inovacijah, izboljšave izdelkov in nove organizacijske oblike – vse to so teme, s katerimi se bo uspešen vodja slej ko prej srečal, zato je pomembno, da se nanje pripravi in se nenehno izobražuje v smeri razvoja digitalizacije (Reuters Institute, 2017).

1.1.1 Trendi na področju digitalizacije

Prilagodljivost je ključnega pomena za uspeh. Podjetja se bodo morala prilagoditi industriji in vključiti novo tehnologijo, hkrati pa se zavedati, da pri digitalni transformaciji ne gre zgolj za tehnologijo, ampak za združevanje moči tehnologije s kulturo, ki vlada v neki organizaciji. Povečevala se bo vloga uporabnikove izkušnje. Stranke, vključno z zaposlenimi, so končni cilj vsakega digitalnega preoblikovanja. Vsem uporabnikom je treba zagotavljati vrhunsko uporabniško izkušnjo in s tem zadovoljiti njihove potrebe in pričakovanja. To lahko dosežemo tudi tako, da jih vključimo in jim omogočimo sodelovanje pri ustvarjanju blagovne znamke. To je celovit proces, ki mora biti dosleden, saj je v vsakem trenutku vanj vključen uporabnik (Newman, 2016).

Inovativnost se bo morala zgoditi hitro in učinkovito. Proaktivna inovativnost je eden najboljših načinov, da podjetja ostanejo konkurenčna na hitro razvijajočem se trgu. Podjetja morajo nove tehnologije ocenjevati, preizkušati in analizirati hitreje kot kadarkoli. Ne morejo si privoščiti, da bi izgubljala čas in sredstva za izvajanje novih orodij, ki ne prinašajo nobene dodatne vrednosti. Dejstvo je, da bodo nekateri projekti delovali takoj, drugi pa ne. Na tej točki je vse odvisno od prilagodljivosti kulture, ki vlada v podjetju. Če ima podjetje prilagodljivo kulturo, bo nova tehnologija enostavno integrirala ali vsaj spodbudila dolgoročni uspeh podjetja (Newman, 2016).

Sprejemanje novega načina dela bo ena ključnih sprememb. Digitalna transformacija podpira delo na daljavo. Zaposlenim omogoča delo od doma. Mobilna tehnologija omogoča podjetjem, da se povežejo s strokovnjaki kjerkoli na svetu. Najkoristneje pri tem je, da so ljudje dostopni in na voljo v vsakem trenutku (Newman, 2016).

Pojavljati se bosta začeli obogatena resničnost in virtualna resničnost. Najbolj odmeven uspeh na tem področju je bila aplikacija Pokemon GO, ki je bila poziv za vsako podjetje, ki še ni izkoristilo potencialov na tem področju. Sicer je bila ta tehnologija omejena na

igralno področje, toda lahko jo uporabljajo vsa podjetja. Premik k virtualni resničnosti omogoča nove načine povezovanja z uporabniki, hkrati pa ponuja edinstveno in nepozabno interakcijo. Naraščajoča priljubljenost tega področja odpira tudi nova delovna mesta za tiste, ki se izobražujejo na področju igrifikacije. Na drugi strani pa imamo pametne stroje in umetno inteligenco. Naši odnosi s tovrstno tehnologijo se bodo še naprej razvijali. Kmalu bodo stroji sposobni učenja in prilagajanja na novo okolje. Umetna inteligenca že vrsto let velja za »znanstveno fantastiko«, toda ob hitrem razvoju tehnologije tudi to postaja realnost. Medtem ko bodo visoko funkcionalni stroji zamenjali spretnost človeških rok, bo umetna inteligenca skupaj s človeškimi viri reševala intenzivno kompleksne probleme (Newman, 2016).

Vmesnik za namensko programiranje je orodje za gradnjo programske opreme in aplikacij. To je »skrivno« orožje za sprejemanje prave digitalne transformacije. PayPal in eBay sta podjetji, ki sta učinkovito uporabili to tehnologijo. To jima je omogočilo upravljanje z velikim številom transakcij. Pomembno je, da se podjetja skušajo med seboj povezovati. To jim bo omogočalo hiter in prilagodljiv sistem. V veliko pomoč pri izvedbi teh procesov pa bo ravno vmesnik za namensko programiranje. V informacijski tehnologiji poznamo izraz »silos«, kar pomeni, da sistem, ki vlada v nekem podjetju, ne more operirati oziroma sodelovati z drugimi sistemi. Digitalizacija omogoča uničevanje teh silosov. Posledica tega je, da je več prostora za inovativnost, sodelovanje v organizaciji pa postane lažje (Newman, 2016).

Velike zbirke podatkov (angl. *bigdata*) in analitika imajo veliko vlogo, saj mora biti vsaka pomembna odločitev podprta z uporabo podatkov in analitike. Vemo, da je na svetu vrtočglava količina dragocenih podatkov, vendar pa je le nekaj podjetij, ki so sposobna iz teh podatkov maksimizirati učinek. Strokovnjaki na področju analitike lahko prikažejo, kako uporabniki mislijo, kaj si želijo in kako vidijo določeno blagovno znamko. Digitalno transformacijo v praksi pa omogoča internet stvari (angl. *internet of things – IoT*). Ponuja nam rešitev, saj omogoča velik vpogled v razmišljanje uporabnika. Trendi kažejo, da bodo podjetja in uporabniki imeli obilo koristi od interneta stvari tudi v prihodnosti (Newman, 2016).

1.2 Vpliv digitalizacije na tiskane medije

Digitalizacija pušča sledi na vseh ravneh poslovanja. Je gonilo, ki spreminja strateške odločitve, ambicije in usmeritve tako rekoč vseh medijskih družb, ki izdajajo tiskane časopise. Zaradi spremenjenih tržnih razmer se družbe nenehno prilagajajo in ustvarjajo raznoliko ponudbo digitalnih in tiskanih vsebin. Potrebe bralcev se iz leta v leto spreminjajo in z nujno reorganizacijo in prilagajanjem se družbe odzivajo na njihove zahteve.

Do leta 2020 bo celotna generacija C rasla v primarnem digitalnem svetu. Črka C označuje besedo »*connected*« in opredeljuje mlade med 18. in 34. letom starosti, ki jih vežejo skupni interesi in hobiji na internetu. Zanje je značilno, da zahtevajo vedno hitrejši pretok informacij. Velja tudi, da gledajo televizijo, vendar jim ažurne informacije, ki so vnaprej pripravljene, pomenijo manj kakor informacije, ki jih prejemajo prek interneta (Gams, 2014). Računalniki, internet, mobilni telefoni, pošiljanje sporočil, družabna omrežja – vse to so člani te skupine. Pripadniki generacije C dobro poznajo tehnologijo in se zanašajo na mobilne komunikacije. Želijo ostati v stiku z velikimi mrežami prijateljev, poslovnih stikov in družinskih članov. Vse to bo preoblikovalo način, kako delamo in kako porabljamo (The Digitization megatrend, 2017).

Pojav digitalizacije je že dosegel prelomno točko, saj njegovi učinki vedno bolj segajo v vsak kotiček našega življenja. Na eni strani imamo potrošnike in zlasti generacijo C, ki so že v celoti prilagojeni digitalnemu okolju. Seveda imajo svoja pričakovanja, da so vedno povezani, a so pripravljene deliti osebne podatke, ki jih bodo zaupali tako prijateljem kot znanim blagovnim znamkam. Na drugi strani imamo digitalno tehnologijo, ki konstantno širi svoj vpliv (The Digitization megatrend, 2017).

Svetu prinaša cenovno ugoden širokopasovni dostop, vzporedno pa že v skoraj vsaki industriji uporabljajo nizkocenovne programe, od računalništva v oblaku do obsežnih strojev za obdelavo informacij. Prinaša tudi vrsto gospodarskih koristi, saj je z valom novih tehnologij prišel tudi kapital, ki je spodbuda za vsa podjetja, ki bodo delovala v tovrstnih panogah (The Digitization megatrend, 2017).

V Sloveniji je največja medijska hiša, ki izdaja tiskane medije, družba Delo, d.o.o. Problem, s katerim se soočajo zadnjih nekaj let, in po napovedih sodeč bo tako tudi v prihodnje, je velik upad prodane naklade časopisov. Vprašanje, ki sem si ga najprej zastavila, je, zakaj se je to zgodilo.

Odgovor na to je digitalizacija in hiter tehnološki napredek v dobi računalnikov in pametnih telefonov. Vse več ljudi danes bere novice na osebnih računalnikih in telefonih. Ta trend se bo v prihodnosti krepil in je dejansko največja grožnja tiskanim časopisom.

Na tej točki imata velik pomen tudi kupna moč prebivalstva in ekonomsko stanje v državi. Gospodarska kriza je probleme, s katerimi se soočajo, samo še poglobila. Povsem jasno je, da se bodo ljudje prej odpovedali branju tiskanega časopisa kot kruhu. Prej bodo posegali po brezplačnih informacijah na internetu kot kupovali časopis ali plačevali naročnino na aplikacije.

1.2.1 Splošni gospodarski dejavniki

Slovenija bo po poslabšanju v krizi, ki nas je spremljala zadnja leta, napredovala. Področje gospodarskega razvoja in blaginje prebivalstva se bo izboljšalo, hkrati pa se bodo pritiski na okolje zmanjšali. BDP na prebivalca je pomemben kazalnik, saj nam pokaže življenjski

standard. V primerjavi z Evropo je bila Slovenija lani pod povprečjem, vendar opažajo, da je domače trošenje v prvem četrtletju leta 2017 zelo naraščalo, saj se je glede na prvo četrtletje v letu 2016 povečalo za 5 odstotkov. Okrevanje omogoča izboljšanje materialnega položaja prebivalstva in ugodno vpliva na kakovost življenja (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2017).

Tabela 1: Gospodarski razvoj Slovenije

BDP na prebivalca v evrih	19.576,00
Povprečna mesečna bruto plača (junij 2017) v evrih	1.602,21
Delovno aktivno prebivalstvo (junij 2017)	850.276,00
Inflacija (julij 2017) v %	1,00

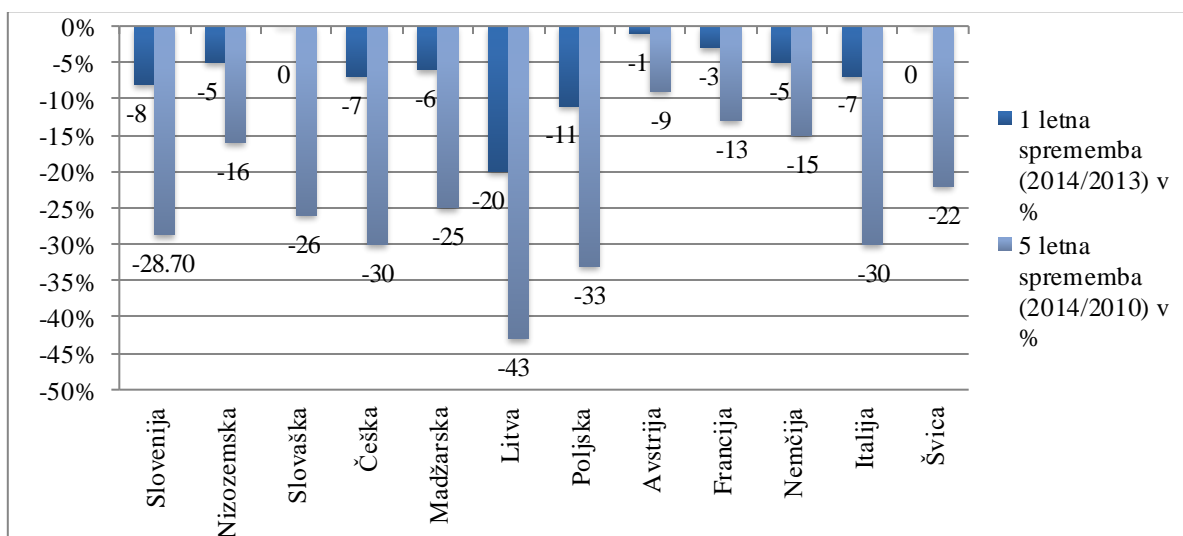
Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2016a), BDP in nacionalni računi; Statistični urad Republike Slovenije (2017a), Cene in inflacija; Statistični urad Republike Slovenije (2017b), Delo in brezposelnost; Statistični urad Republike Slovenije (2017c), Plače in stroški dela.

1.2.2 Primerjava gibanja prodanih naklad dnevnih časopisov

1.2.2.1 Slovenija in Evropa

Slovenski trg dnevnih časopisov je po padcih naklad primerljiv z izbranimi evropskimi državami. Pri vzhodnoevropskih državah – Češki, Madžarski, Litvi in Poljski – opažamo zelo podobna gibanja, medtem ko je v primerjavi z zahodnoevropskimi državami – Avstrijo, Francijo, Nemčijo, Italijo in Švico – naš padec prodanih naklad dnevnih časopisov bolj izrazit.

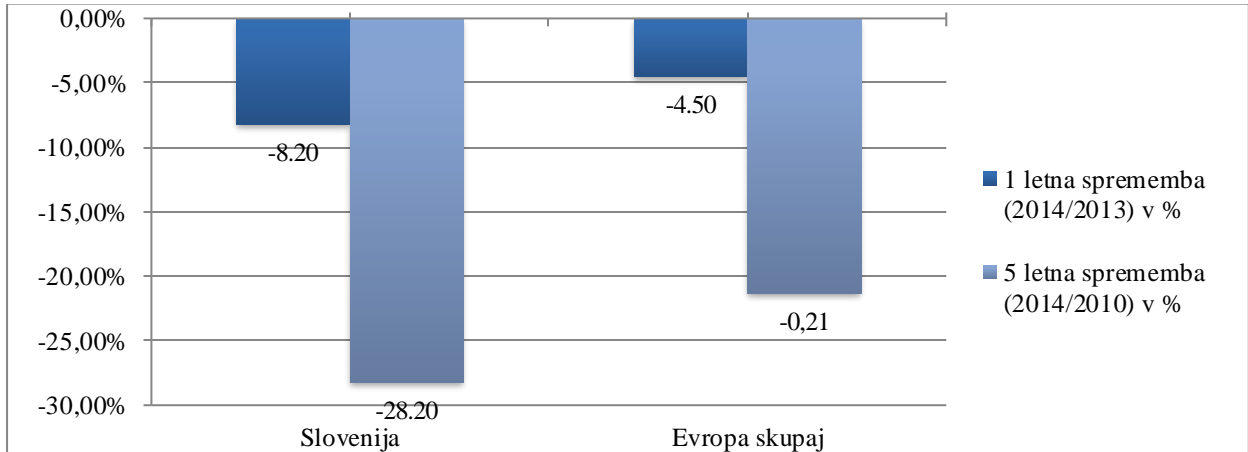
Slika 1: Primerjava gibanja naklad dnevnih časopisov v Sloveniji in izbranih evropskih državah



Vir: Delo d.o.o. (2016b). Strateški načrt družbe Delo 2016–2019, str.14.

Slika 2 prikazuje, da je slovenski trg dnevnik časopisov med letoma 2010 in 2014 upadel za slabih 29 odstotkov. Evropski trg pa v istem obdobju za dobrih 21 odstotkov. Iz grafov je jasno razvidno, da se evropske časopisne hiše spoprijemajo z enakimi problemi.

Slika 2: Gibanja naklad dnevnik časopisov v Sloveniji in vseh evropskih državah skupaj

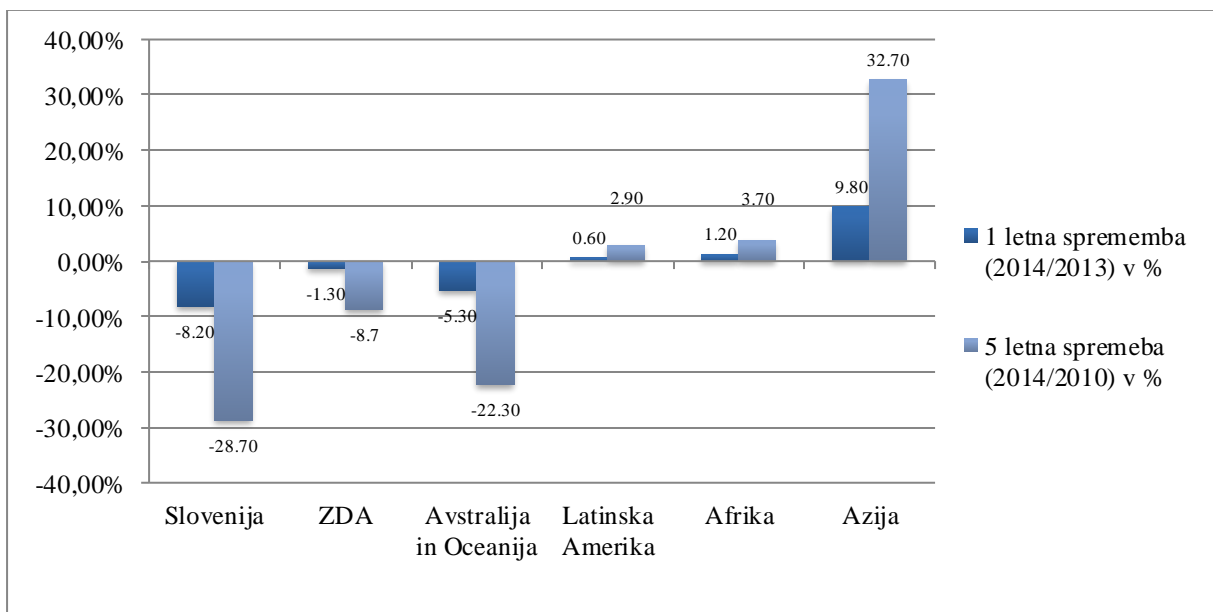


Vir: Delo d.o.o. (2016b). Strateški načrt družbe Delo 2016–2019, str. 13.

1.2.2.2 Slovenija in svet

V Afriki, Aziji in Latinski Ameriki prodane naklade rastejo, medtem ko v razvitem svetu upadajo. Največji padec naklad beležijo v Evropi in Avstraliji, v ZDA manj.

Slika 3: Gibanje naklad dnevnik časopisov po svetu in v Sloveniji



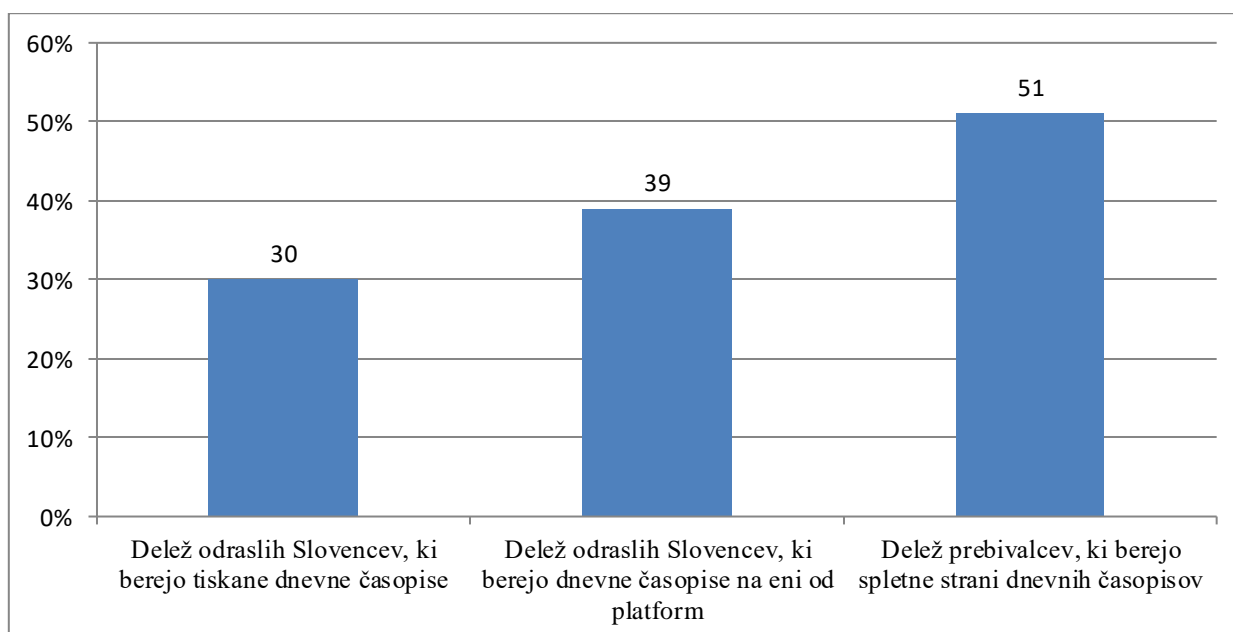
Vir: Delo d.o.o. (2016b). Strateški načrt družbe Delo 2016–2019, str. 13.

1.2.3 Doseg dnevnih časopisov v Sloveniji

Vsi tiskani mediji na ravni enega izida v Sloveniji dosegajo 78 odstotkov prebivalcev, kar je 1,3 milijona ljudi v starosti od 10 do 75 let. Če upoštevamo še digitalne platforme, spletne strani in aplikacije, ugotovimo, da tiskane medije bere 81 odstotkov oziroma 1,36 milijona ljudi. Na ravni dosega v daljšem obdobju, ki je odvisno od periodike medijev, tisk prek vseh platform doseže 90 odstotkov oziroma kar 1,5 milijona prebivalcev (Slovenska oglaševalska zbornica, 2015).

Slika 4 prikazuje doseg dnevnih časopisov v Sloveniji. Dnevni časopisi v Sloveniji dosežejo veliko število prebivalcev: 480.000 je bralcev tiskanih izdaj dnevnih časopisov, 665.000 je takih, ki berejo dnevni časopis na eni od platform, 761.000 jih mesečno bere vsaj eno spletno stran dnevnih časopisov (Delo d.o.o., 2016b).

Slika 4: Doseg dnevnih časopisov v Sloveniji [v %]



Vir: Delo d.o.o. (2016b). *Strateški načrt družbe Delo 2016–2019*, str. 17.

1.2.4 Dostopnost in uporaba interneta v Sloveniji in Evropi

Spodnja tabela (Tabela 2) nam pove, koliko oseb v Sloveniji ima dostop do interneta in ga vsakodnevno uporablja. Med delež gospodinjstev z dostopom do interneta je zajeta vsaj ena oseba, ki je stara od 16 do 74 let in ima dostop do interneta. Med delež oseb, ki uporabljajo internet vsak dan, pa so zajete osebe, stare od 16 do 74 let, ki uporabljajo internet vsak dan ali skoraj vsak dan ne glede na kraj (doma, na delovnem mestu, v šoli itd.) ali namen uporabe (zasebni, službeni) (Surs, 2016b). To nam daje jasno predstavo o tem, kako pomemben del družbe je postal internet.

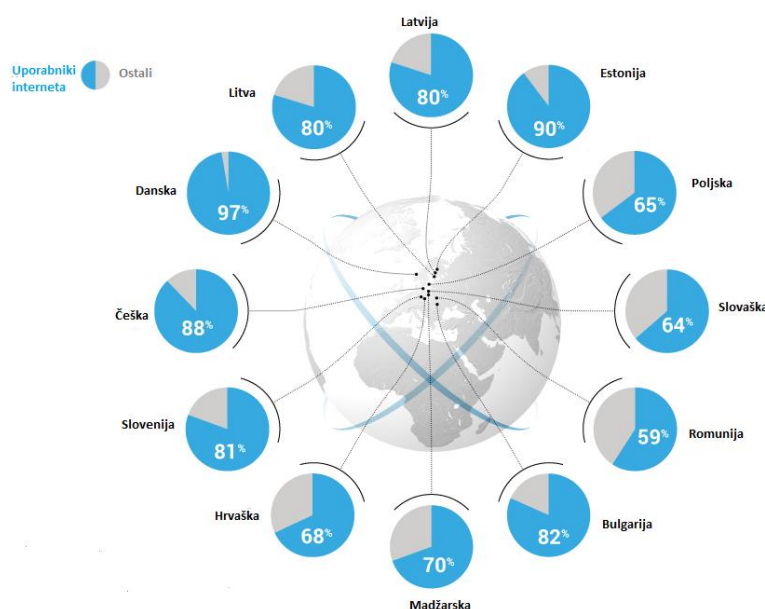
Tabela 2: Dostopnost interneta v Sloveniji

Dostopnost interneta v Sloveniji	2016 (v %)
Delež gospodinjstev z dostopom do interneta	78
Delež oseb, ki uporabljajo internet vsak dan ali skoraj vsak dan	64

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2016c), *Kakovost življenja*; Statistični urad Republike Slovenije, (2016b) *Razvoj in tehnologija*.

Medtem pa spodnja slika (Slika 5) prikazuje, koliko odstotkov prebivalstva uporablja internet. Raziskava je bila opravljena v dvanajstih evropskih državah: Danski, Estoniji, Češki, Bolgariji, Sloveniji, Litvi, Latviji, Madžarski, Hrvaški, Poljski, Slovaški in Romuniji. Izkazalo se je, da ima Danska daleč največji delež prebivalstva, ki uporablja internet, kar 97 odstotkov. Iz tega dokumenta je jasno razvidno, da ima v Evropi povprečno 75 odstotkov prebivalstva dostop do interneta. Kot izhaja iz dokumenta, Slovenija presega evropsko povprečje internetnega dostopa. Slovenija ima namreč zelo visoko pokritost internetnega dostopa, in sicer 81-odstotno (*Internet penetration in 12 European Union countries, 2017*).

Slika 5: Koliko odstotkov Evropejcev uporablja internet



Vir: *Internet penetration in 12 European Union countries, 2017*.

1.2.5 Pomembnost pametnih telefonov za branje novic

Pametni telefoni so za branje novic pomembni na vseh ravneh našega življenja, tako doma kot zunaj doma. Kar 46 odstotkov ljudi uporablja pametni telefon za branje novic v postelji, 32 odstotkov ga uporablja v kopalnici, 42 odstotkov pa jih dostopa do novic v javnem prometu (Reuters Institute, 2017).

Uporaba mobilnih telefonov vsako leto narašča. Na podlagi raziskav lahko trdimo, da vedno več ljudi uporablja pametni telefon kot svojo glavno napravo za branje novic, medtem ko jih veliko manj uporablja prenosni ali namizni računalnik (Reuters Institute, 2017).

Posledica razširjene uporabe pametnih telefonov je tudi vse večja uporaba socialnih omrežij. Socialna omrežja omogočajo medijem, da ustvarjajo t.i. stranski vhod do svojih digitalnih platform. Ko pa je bralec enkrat na njihovi digitalni platformi, je ključno, da medijske hiše poskrbijo, da se bo povezal z aplikacijami, ki jih ponujajo (Reuters Institute, 2017).

Na tej točki sta pomembni inovativnost in uporaba novih možnosti, ki jih danes ponuja napredna tehnologija. Na globalni ravni pa beležijo tudi naraščajočo uporabo mobilnih podatkov. Družba Cisco predvideva 66-odstotno povečanje uporabe mobilnih podatkov do leta 2019. Med mladimi v starosti od 16 do 24 let jih skoraj 95 odstotkov gleda videoposnetke na internetu. Na Facebooku na dan pogledajo skoraj 9 milijard videoposnetkov, 8 milijard na Snapchatu in 4 milijarde na Youtubu. Na primeru Youtuba je jasno razviden vzpon pametnih telefonov, saj je več kot 50 odstotkov uporabe Youtuba danes na pametnih telefonih, medtem ko je bila leta 2011 uporaba zgolj 6-odstotna (World Association of Newspapers and News Publishers, 2016).

Medijske družbe po vsem svetu so tako navdušene nad neskončno rastjo videoposnetkov. Zlasti med mladimi, ki lahko namenijo ure in ure gledanju videoposnetkov na svojih pametnih telefonih. Toda ustvariti dejanski model, ki bi prinašal prihodke v segmentu videoposnetkov, je zelo kompleksna in zahtevna naloga. Za novinarske organizacije pa vprašanje ostaja enako: Koliko je vredno vlagati v produkcijo videoposnetkov, da bi dosegli zeleno donosnost naložbe? (World Association of Newspapers and News Publishers, 2016).

Pametni telefoni vzpostavljajo okolje, kjer dominira nekaj uspešnih blagovnih znamk, medtem ko imajo drugi velike težave z doseganjem zadostnega števila bralcev. Ustvarjanje konkurenčne prednosti na mobilnih platformah je zagotovo najbolj zahtevno in dražje kot na drugih.

1.2.6 Plačevanje digitalnih vsebin

Hkrati pa velja opozoriti na problematiko plačevanja digitalnih vsebin. S tem problemom se soočajo mediji po vsem svetu. V Reutersovi raziskavi je bil narejen pregled pripravljenosti plačevanja za digitalne vsebine. Ugotovili so, da je le majhen delež bralcev

pripravljen plačati vsebine založnikov. Največ jih je pripravljenih plačati medijske vsebine v skandinavskih državah, in sicer največ na Norveškem, 15 odstotkov, sledita ji Švedska z 12 in Danska z 10 odstotki (Reuters Institute, 2017).

Razvidno je, da je občasne in zveste bralce težko prepričati, da plačajo vsebine. Glavni razlog za to pa je obstoj velikega števila brezplačnih novic. Pomembno je, da se ohranja in povečuje lojalnost obstoječih in novih obiskovalcev.

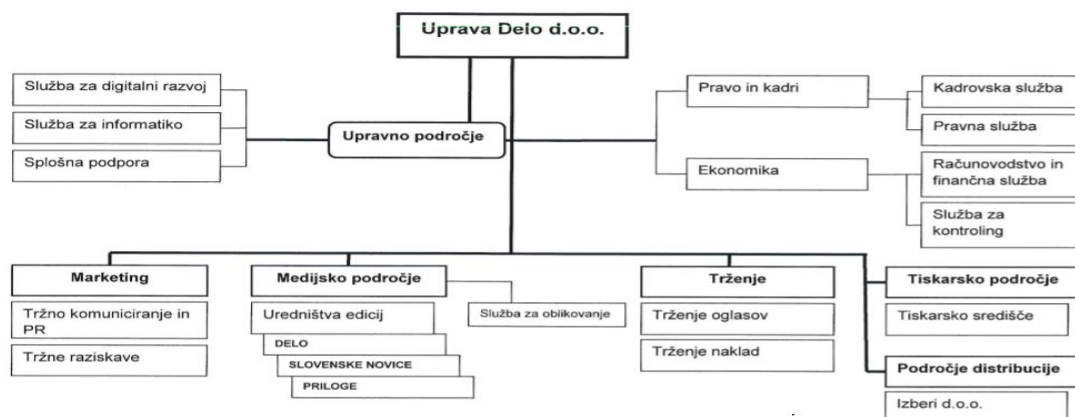
1.3 Medijska hiša Delo

Delo, d.o.o., je vodilno in največje podjetje na medijskem trgu v Sloveniji. Dnevno svojim bralcem ponuja sveže in aktualne novice. Svoje bralce spodbuja in ozavešča, da so seznanjeni z vsemi novostmi, ki se dogajajo v Sloveniji in po svetu. Kot večina medijev je tudi medijska hiša Delo pomembna pri oblikovanju javnega mnenja in ljudem omogoča lažje odločanje. Družba ima veliko različnih edicij, časopisov in prilog. Tako zajema vse segmente bralstva in uspešno zadovoljuje njegove želje in zahteve.

Začetki družbe segajo v leto 1955 in vse do danes ostaja na prvem mestu medijskega sveta v Sloveniji. Skozi čas se je podjetje moralo veliko prilagajati spremembam na trgu, predvsem na področju razvoja tehnologije in tehnološkega napredka. Razvoj in hitro prilagajanje napredku sta bila v prvi vrsti potrebna v njihovi tiskarni. Kupili so boljše in sodobnejše stroje za tiskanje časopisov. V razvoju dobe računalnikov in pametnih telefonov pa so morali dati velik poudarek digitalnemu razvoju. Ustvarili so spletno stran in mobilne aplikacije, ki so za današnje generacije vse bolj pomembne (Predstavitev družbe, 2017).

Slika 6: Organizacijska struktura Dela, d.o.o

Organizacijska struktura Delo d.o.o.



Ljubljana, 25.4.2016

Vir: Delo d.o.o. (2016b). *Strateški načrt družbe Delo 2016–2019*, str. 30.

Organizacijska struktura oziroma organigram prikazuje, kako so v medijski hiši Delo organizirani in razdeljeni oddelki in delovna mesta. V letu 2015 je podjetje Delo kupila družba FMR, ki je danes stoddotni lastnik podjetja Delo, d.o.o., zaradi novih lastnikov se je spremenila tudi organizacijska struktura družbe Delo. Slika 6 prikazuje najnovejšo organizacijsko strukturo, ki velja od leta 2016.

1.3.1 Posledice digitalizacije v medijski hiši Delo

Medijska hiša Delo ima veliko različnih blagovnih znamk. To so: Delo, Nedelo, Sobotna priloga, Svet kapitala, Slovenske novice, Nedeljske novice, Plus50, Odprta kuhinja, Ona in Onaplus, Delo in dom, Polet in Vikend. Zelo obsežno bi bilo pisati in razlagati o padcu naklade in oglaševanja za vsako blagovno znamko posebej, zato sem sklenila, da bom v svoje raziskovanje zajela časopisa Delo in Slovenske novice ter spletna portaladelo.si in slovenskenovice.si. To sta njihova nosilna oziroma najpomembnejša časopisa oziroma spletna portala, tako z vidika prihodkov kot z vidika obiskovalcev spletnih portalov in bralcev. Preostale zgoraj navedene blagovne znamke so bodisi samostojne edicije bodisi priloge, ki pa ne izhajajo na dnevni ravni, temveč zgolj tedensko ali mesečno.

1.3.1.1 Upadanje naklade

Kot smo že ugotovili, se medijske družbe po svetu soočajo z enakimi problemi, kot jih lahko spremljamo na domačem trgu. Prodane naklade padajo, internet in digitalne platforme pa imajo vse večjo moč za ohranjanje učinkovitega tržnega deleža na medijskem trgu.

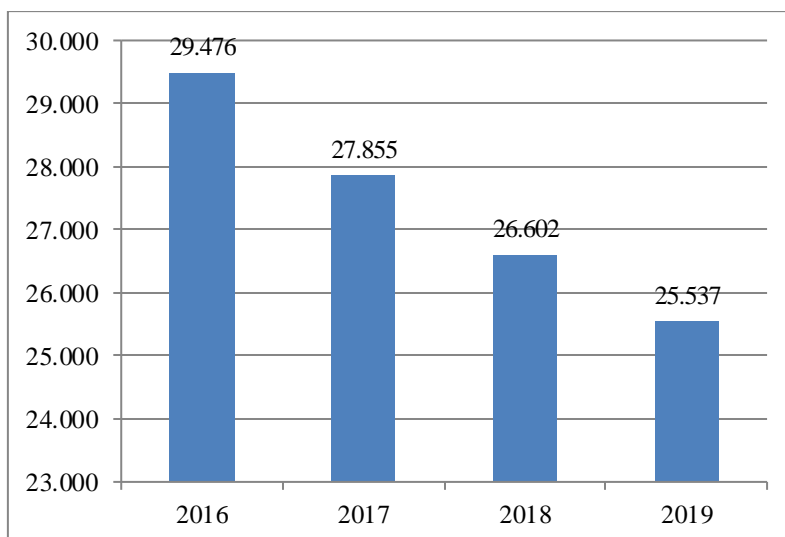
Nobeno podjetje, ki deluje na trgu, ne more vplivati na ekonomsko stanje države. Prav tako nihče ne more točno napovedati, kdaj bo prišlo do zloma trga, padca kupne moči, BDP-ja, stopnje inflacije in drugih ekonomskih kazalnikov. Imajo pa moč, da začnejo svoja sredstva vlagati v raziskave in razvoj. Z znanjem, obvladovanjem in razumevanjem digitalizacije, digitalnih platform in predvsem potreb bralcev lahko učinkovito in nemoteno poslujejo v prihodnosti.

Poglejmo, kaj se je na trgu dogajalo v zadnjih štirih letih. Kot posledica zaostrenih gospodarskih razmer in slabih napovedi za gospodarsko aktivnost na slovenskem trgu se je v letu 2014 zgodil občutnejši padec naklade glede na leto 2013, in sicer kar za 10 odstotkov. V letu 2015 pa se je že prepolovil in tako je upad naklade glede na leto 2014 znašal 5 odstotkov. V letu 2016 je bil padec še manjši – približno za 3,5 odstotka glede na preteklo leto. Na tem primeru jasno vidimo, kako lahko makroekonomsko stanje države negativno vpliva na družbo. V prihodnjih letih na Delu sicer predvidevajo nadaljnje padce povprečnih prodanih naklad osrednjih edicij, toda padci se bodo do leta 2019 zniževali (Delo d.o.o., 2016b).

1.3.1.1.1 Delo in delo.si

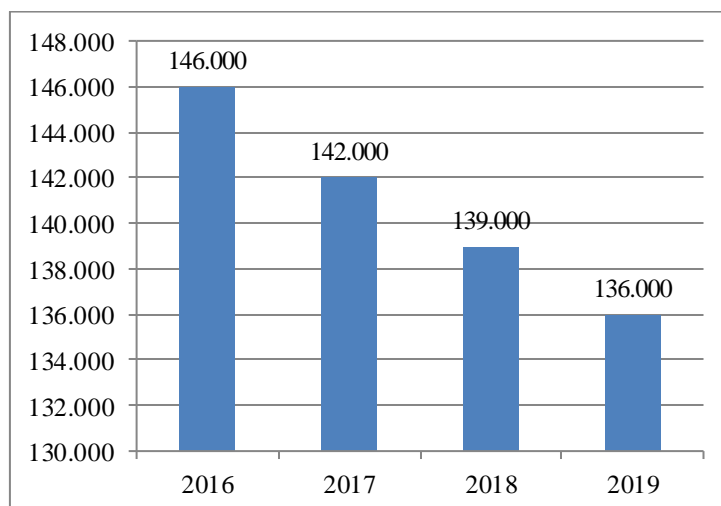
Časopis Delo je že vrsto let vodilni slovenski tiskani in spletni časopis oziroma portal. Temelji na verodostojnih informacijah. Novinarji, ki ustvarjajo vsebine, ustvarjajo poglobljene zgodbe in analize, ki jim ljudje zaupajo. Kot medij imajo zelo velik vpliv na javno mnenje, zato zasledujejo visoko profesionalne standarde, ki so temelj verodostojnosti medijske hiše.

Slika 7: Napoved in prodana naklada časnika Delo



Vir: Delo d.o.o. (2016b). *Strateški načrt družbe Delo 2016–2019*, str.55.

Slika 8: Število bralcev časnika Delo

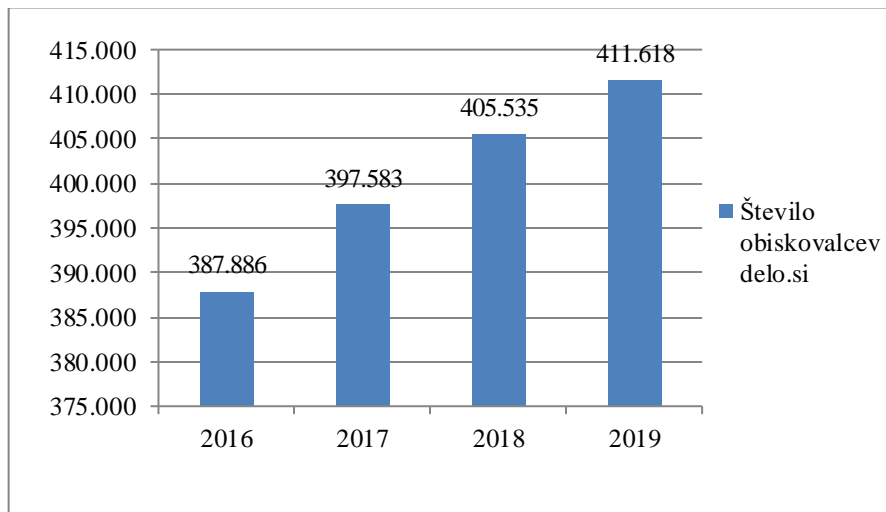


Vir: Delo d.o.o. (2016b). *Strateški načrt družbe Delo 2016–2019*, str. 55.

Kot je jasno razvidno iz zgornjih grafov, so napovedi za prodane naklade Dela in število bralcev Dela padajoče. Razlog za to je vse večje uveljavljanje interneta. Vedno več ljudi je,

ki ne kupujejo več tiskanih izdaj časopisov, pač pa informacije raje najdejo na spletnih portalih. To je osrednji problem upadanja naklade časopisov.

Slika 9: Število obiskovalcev spletnega portala delo.si



Vir: Delo d.o.o. (2016b). *Strateški načrt družbe Delo 2016-2019*, str. 56.

Pričakovano imamo na drugi strani naraščajoče število obiskovalcev spletnega portala delo.si, kot prikazuje zgornji graf. Bistvenega pomena je, da tudi na digitalnih platformah časopisne hiše ponujajo verodostojne informacije prepoznanih in kakovostnih avtorjev. Pomembno pa je razumevanje, da se informacije, ki so namenjene za spletne portale, razlikujejo v primerjavi s tiskanimi. Bolj kot to je za uporabnike pomembno, da so informacije podane v privlačni, interaktivni obliki in dostopne na vseh spletnih platformah (Delo d.o.o., 2016b).

Zato je za tiskane medije še toliko bolj pomembno, da nenehno inovirajo in so pripravljeni na fleksibilnost trga. Prilagoditi morajo način kreiranja novic in odzivanja na pojav novih tehnologij, ki spreminjajo poslovni model medija.

1.3.1.1.2 Slovenske novice in slovenskenovice.si

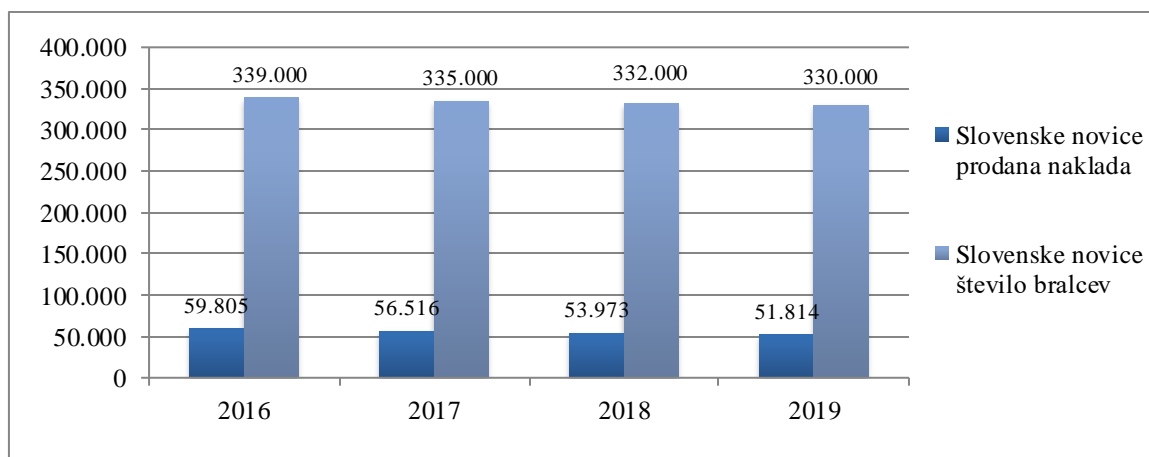
Slovenske novice so časopis, ki medijski hiši Delo prinaša največ prihodkov. V Sloveniji veljajo za najbolje prodajan dnevnik, ki dosega največje število ljudi. Spodnji graf prikazuje število bralcev in prodano naklado časopisa Slovenske novice. Pomembno je, da ostanejo kos razmeram v okolju ter ohranjajo konkurenčno prednost pred drugimi časopisi.

Primarni cilj spletnega portala Slovenske novice je, da do leta 2019 postane eden od treh vodilnih novičarskih portalov v Sloveniji. Organska rast portala se upočasnjuje, toda še vedno pričakovano raste. Treba je slediti neugodnim razmeram na trgu, najbolj problematično pa je dejstvo, da konkurenčni portali ponujajo celoten nabor vsebin

popolnoma brezplačno. S tega vidika je še toliko bolj pomembno, da navajajo uporabnike na plačljive vsebine, ki imajo veliko dodano vrednost (Delo d.o.o., 2016b).

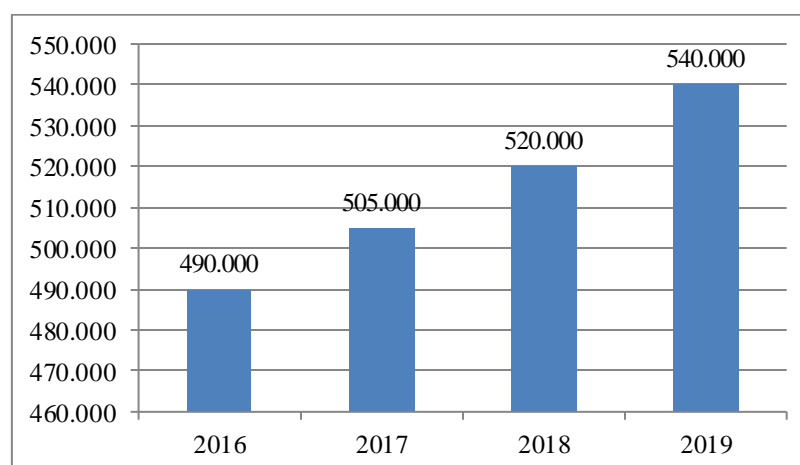
Številke in grafični prikaz v tem poglavju nam na praktičnem primeru dokazujejo, da je upadanje naklad že nekaj let realnost in tudi v prihodnje je pričakovati nadaljnji padec. Trend naraščajočega števila obiskovalcev spletnih portalov pa se bo iz leta v leto povečeval. To ne velja samo v primeru portala Dela in Slovenskih novic, ampak tudi za vrsto drugih spletnih portalov, ki jih ponuja medijska hiša Delo.

Slika 10: Prodana naklada in število bralcev Slovenskih novic



Vir: Delo d.o.o. (2016b). Strateški načrt družbe Delo 2016–2019, str. 58.

Slika 11: Število obiskovalcev spletnega portala slovenskenovice.si



Vir: Delo d.o.o. (2016b). Strateški načrt družbe Delo 2016–2019, str. 59.

Naklado tiskanega medija razumemo kot skupno število natisnjenih izvodov ene številke medija. Število prodanih izvodov pa je ponavadi za nekaj odstotkov nižje od števila natisnjenih. Tako prodajo natisnjenih izvodov dosega na dva načina. Eden je s prodajo

naročnikom, ki so večino časa stalni, drugi način pa je prosta prodaja oziroma kolportaža. Slednji ni stalen, saj število izvodov niha glede na vsebino in druge dejavnike na trgu; pred prazniki se denimo časopis bolje prodaja, v poletnem času pa so večja nihanja (Uršič, 2011, str. 9).

Kot vsi tiskani časopisi se tudi medijska hiša Delo srečuje s problemom naraščajoče remitende. Število časopisov, ki jih medijska hiša pošlje v prosto prodajo oziroma kolportažo in jih prodajalci ne prodajo, se jim vrne nazaj kot remitenda. Na dnevni bazi se oddelek za distribucijo v medijski hiši Delo ukvarja z ocenjevanjem pričakovane remitende. Vsakodnevno na trg pošljejo generalno število izvodov časopisov, ne glede na to, kakšna je prodaja. Zaznaven je trend porasta remitende, kar je posledica zmanjšanja prodaje tiskanih časopisov. Iz naslova remitende pa medijska hiša vseeno dobiva manjši delež prihodkov – od starega papirja, saj gre vsakodnevna remitenda v reciklažo.

1.3.1.2 Digitalni razvoj

Za učinkovito doseganje konkurenčne prednosti je digitalni razvoj poglavitnega pomena. V digitalnem prostoru ima družba Delo vrsto prednosti, ki jih uspešno uresničuje. Imajo uveljavljene pisce, ki ustvarjajo visokokakovostne vsebine. Bralcu omogočajo, da je postavljen v središče dogajanja, ko interpretirajo dogajanje v svetu. Nenehno si prizadevajo za to, da se prilagajajo spremembam bralnih navad in se odzivajo na razvoj v industriji. Poudarek dajejo potrebam mladih, ki vsebine spremljajo pretežno prek družbenih omrežij in mobilnih platform.

Nenehno merijo in analizirajo stanje, ki vključuje spremljanje učinkovitosti tako novinarjev kot njihovih vsebin. Razvijajo digitalne projekte in transformirajo tipične novinarske vloge v digitalno-tehnološke vloge. Med seboj povezujejo spletne portale tako, da se uporabnik niti ne zaveda, kdaj prehaja z enega na drugega. S tem uporabnikom obogatijo izkušnjo in hkrati povečujejo obisk različnih portalov (Delo d.o.o., 2016a).

Uspešno so implementirali interdisciplinarni projekt sodobnega enotnega redakcijskega sistema za tisk in splet. Do sedaj sta bili ti dve platformi ločeni. Ena je bila namenjena tisku, druga spletu. Novinarji so tako morali dvojno vnašati besedila. S tem so prihranili več časa in povečali učinkovitost dela (Delo d.o.o., 2016a).

V medijski hiši Delo se zavedajo relevantnosti digitalnega razvoja in na podlagi tega uspešno oblikujejo kratkoročne in dolgoročne strategije. Nenehen razvoj, spremljanje trendov in izobraževanje na področju digitalnih sprememb učinkovito vključujejo v svoj vsakdanji delavnik. Tako ostajajo vodilna medijska hiša v Sloveniji.

2 EMPIRIČNIDELE

2.1 Analiza intervjuja

V medijski hiši Delo sem po pogovoru z Dolores Podbevšek Plemeniti, direktorico marketinga, pridobila veliko zanimivih informacij. Kot strokovnjakinja na svojem področju vsak dan spremlja vpliv digitalizacije na tiskane časopise. S prehodom na novejšo digitalne platforme se je spremenilo celotno poslovanje medijskih hiš. Digitalizacija pa je stvar, ki zadeva vsakega posameznika. Internet je danes z nami na vsakem koraku in nam prinaša veliko koristi. Ravno vprašanje, kaj to pomeni za medijske hiše, pa je bila osrednja tema najinega pogovora.

Marsikomu je prehod na digital predstavljal izziv, saj ljudje tega niso poznali. Pred dvajsetimi leti, ko še nihče ni vedel, kaj nas čaka danes, je tisk veljal za edini vir informacij. Že vrsto let pa velja, da ga je s tega mesta izpodrinil internet oziroma spletni portali. Zaradi njihove hitrosti, odzivnosti in dostopnosti ljudje lahko spremljajo spletne portale na vsakem koraku. Kot posledica tega se je tudi komunikacija z bralci spremenila.

Danes ljudje najprej preverijo informacije na spletu, če imajo čas, preberejo tudi časopis. Dejstvo je, da ljudje drugače berejo časopis kot spletne portale. Na spletu najdemo kratke informacije, ki zajamejo zgolj bistvo, hkrati pa je jezik manj bogat. Bistvenega pomena je naslov, saj bo ta bralca pritegnil, da bo začel brati članek. V tisku pa je drugače. Tam se razvije zgodba s podrobnostmi in ozadjem, ki temelji na analitičnem delu in preverjenih informacijah. Gre za poglobljene zgodbe, ki so vsebinsko bogate.

Lahko rečemo, da je digitalizacija neizogibno povezana z obstojem časopisnih hiš. Naklade tiskanih časopisov po vsem svetu padajo in nenehno se morajo boriti in iskati nove načine, kako privabiti čim več bralcev. V Delu se s tem zelo učinkovito spopadajo že vrsto let in iz leta v leto ustvarjajo nove digitalne platforme. Digitalizirajo tako rekoč vse.

Prihodnost vidijo v nišnih portalih, saj se zavedajo, da imajo bralci različne interese. S tem ko pripravljajo širok nabor različnih spletnih portalov, učinkovito zadovoljujejo njihove individualne potrebe.

Kljub vsemu velja prepričanje, da tisk nikoli ne bo umrl. Ljudje se bodo vedno želeli umakniti od tehnologije. Kajti še vedno je veliko takih, ki raje kot tablični računalnik vzamejo v roke knjigo. Večina namreč preživi dneve pred računalnikom, ko pa pridejo v udobje svojega doma, si želijo mirno okolje, v katerem ni nenehnih dražljajev, ki jih povzroča tehnologija.

2.2 SWOT analiza

Za analizo problema bom uporabila SWOT analizo oziroma pod drobnogled vzela prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki mi bodo pomagale pri podrobnejši notranji in zunanji analizi okolja.

Tabela 3: SWOT analiza medijske hiše Delo

PREDNOSTI <ul style="list-style-type: none">• visokokakovostne vsebine• uveljavljeni, prepoznavni novinarji• lasten plačilni sistem »paywall«• hiter odziv na želje in potrebe bralcev• poročanje v realnem času – tukaj in zdaj• pospešena implementacija digitalnih platform	SLABOSTI <ul style="list-style-type: none">• odpuščanje zaposlenih• slaba vertikalna in horizontalna komunikacija v podjetju• zastarela tehnološka oprema (računalniki)• neprimerno usposobljen kader za digitalni razvoj
PRILOŽNOSTI <ul style="list-style-type: none">• rast iz naslova prodaje digitalnih vsebin• krepitev oglasnega dela na spletu• krepitev komercialnega tiska v Delovi tiskarni• trend konzumiranja vsebin na mobilnih platformah• širjenje distribucije in monetizacije vsebin na digitalnih platformah• povečan interes oglaševalcev za spletne strani	NEVARNOSTI <ul style="list-style-type: none">• negativen trend na področju prodanih naklad• izrazit pritisk na cene oglasnega prostora• sprememba bralnih navad ljudi• uporaba internetnih medijev je največja grožnja tiskanim časopisom

S SWOT analizo ugotavljamo, da bo za časopisno hišo Delo digitalni razvoj bistvenega pomena pri reševanju upadanja naklade. S plačljivimi vsebinami na digitalnih platformah bodo lahko uspešno reševali in nadomeščali izgubljene prihodke od prodanih tiskanih časopisov.

Cilj družbe mora biti, da postane ena izmed vodilnih in najvplivnejših družb na digitalnem področju v Sloveniji. Ključnega pomena je, da uspešno rešujejo slabosti. Potrebno je izobraževanje kadrov, ki niso digitalno pismeni. V družbi se bo težko izogniti odpuščanju zaposlenih. Menim, da bi podjetje moralo razmišljati v smeri, da odpušča starejše zaposlene, ki so tik pred upokojitvijo. Problem je, da takšni zaposleni najtežje prenesejo dejstvo, da je čas za upokojitev. Družba naj se osredotoča na mlad kader in njegovo izobraževanje, kar bo pozitivno prispevalo k finančnemu stanju podjetja.

Smo v okolju relativno neugodnih gospodarskih razmer, ki pa ne sme vplivati na strategijo družbe in njihove cilje. Boriti se morajo, da ostanejo še naprej vodilni slovenski časopis, ki je znan po kredibilnih informacijah. Slediti bodo morali času in v nekaterih primerih stopiti iz svojih okvirjev in poskusiti nekaj novega. Izboljšati morajo digitalne medije in na tem področju postati konkurenčni.

2.3 Deležniki

Najpomembnejši deležniki, ki so ključnega pomena v družbi Delo, so lastniki, uprava, zaposleni, kupci in konkurenca.

Lastniki podjetja so tisti, ki omogočajo celotni družbi nemoteno poslovanje. Omenila sem že, da je bilo leto 2015 za podjetje Delo prelomno z vidika lastništva. Takrat je postala nova stoddotna lastnica Dela družba FMR. Pred tem je bilo Delo vrsto let delniška družba v lasti Pivovarne Laško. Danes pa je Delo družba z omejeno odgovornostjo. Družba FMR se zaveda, da ima Delo posebno vlogo na slovenskem medijskem trgu. Zato je potrebno, da podpira njegov razvoj na vseh področjih – strateškem, tehnološkem in kadrovskem. Najpomembneje je, da sodeluje pri digitalnem razvoju in ga finančno spodbuja, saj je ta bistvenega pomena za uspešno poslovanje v prihodnosti.

Uprava je tista, ki vodi, upravlja in se ukvarja s financami celotne družbe. Odločajo, v kaj bodo investirali ter kaj bodo prioritete podjetja. Naslednji nivo so odgovorni uredniki, ki so v stiku z zaposlenimi, jih vodijo in z njimi sodelujejo pri dejanski izdelavi časopisa. Če odgovorni urednik želi spremembe ali potrebuje sredstva za razvoj, denimo v digitalni razvoj, je uprava tista, ki odloča, kam bo namenila sredstva. Zato je zelo pomembno, da je uprava seznanjena z dejanskim stanjem časopisa in trendi na medijskem trgu.

Zaposleni v podjetju Delo so tisti, ki ustvarjajo časopis. So novinarji, ki pišejo članke in iščejo aktualne novice, ki zanimajo določen segment bralcev. So bistvenega pomena za izvedbo časopisa in spletnih portalov. Nujno je, da so motivirani za svoje delo. Bolj ko bodo motivirani in zadovoljni na svojem delovnem mestu, več energije in truda bodo vložili v svoje članke in posledično boljše zadovoljevali potrebe in želje bralcev. Pomembno pa je tudi njihovo izobraževanje in usposabljanje. Zaposleni brez znanja o digitalnem področju niso sposobni reševati problema, s katerim se družba sooča. Kadrovska služba, ki se ukvarja z zaposlenimi, bi jim morala dati občutek, da so oni tisti, ki so bistvenega pomena pri reševanju problema. S tem bi jih še dodatno motivirali. Morajo pa si tudi sami želeli pridobivati nova znanja in biti seznanjeni s tem, kaj se dogaja v družbi. Hkrati bi se morali zavedati, kako pomembno vlogo imajo sami pri tem. Novinarji so srce časopisa, brez njih ne bi slednji nikoli obstajal.

Za vsako podjetje, ki deluje na trgu, so kupci najpomembnejša skupina. Treba je spremljati njihove navade, potrebe in želje, se jim prilagajati in jih uspešno zadovoljiti v njihovih potrebah oziroma pričakovanjih. Vse več bralcev išče informacije po internetu in na svojih

mobilnih telefonih. Prav zaradi teh sprememb pri kupcih je prodaja naklade tako strmo padla in obiskanost spletnih strani narasla. To je še en razlog, ki lahko družbo Delo motivira k temu, da investira v razvoj digitalnih platform.

Nove generacije niso odraščale pred televizorji, ampak sta jih zaznamovala internet in mobilna revolucija. To jim je omogočalo toliko možnosti izbire in informiranosti kot nobeni generaciji doslej. Vrednost in dostopnost informacij sta zanje postali ključna valuta. Zavedajo se svoje moči in želijo biti vključeni pri razvoju uporabniške izkušnje. Ljudje želijo biti obveščeni, hkrati pa stremijo k transparentnosti in neomejenim virom informacij (Pauletič, 2017).

Podjetje Delo ima v tiskanih oblikah časopisov veliko konkurenčno prednost. Delo in Slovenske novice sta najbolje prodajana dnevna časopisa, ki zasedata vodilno mesto na slovenskem medijskem trgu. Pomembno je, da ta konkurenčni položaj podjetje ohranja. Vemo, da je na internetu poplava informacij različnih medijev. Konkurenca je zelo velika in vodilno mesto med mediji na internetu je težko osvojiti. Družba bi morala izkoristiti svojo prednost v kredibilnosti oziroma verodostojnosti časopisov. Za družbo Delo je to temeljni ključ za ohranjanje konkurenčne prednosti, saj ljudje njihovim informacijam zaupajo in verjamejo, da so preverjene. Z vidika spleta pa je to še veliko bolj pomembno, saj v poplavi informacij težko ugotovimo, kaj je resnica in kaj ne.

2.4 Matrika moči in interesa deležnikov

S pomočjo matrike sem navedene deležnike razporedila po njihovi stopnji moči in interesa v medijski hiši. Razporedila sem jih po lastni presoji, kakor ocenjujem, da vplivajo na družbo.

Konkurenca ima po mojem mnenju veliko moč in majhen interes. Tekmecev ne zanima, kakšno je finančno stanje družbe, da bi to spremljali na vsakodnevni ravni. Zagotovo pa imajo pri odločitvah, ki jih sprejema vodstvo, veliko moč in vpliv. Nastrani družbe je potreben nenehen boj za obstoj in prednost pred konkurenti. Predvsem pa iskanje odgovora na vprašanje: Kaj bomo storili, da bomo boljši od konkurence?

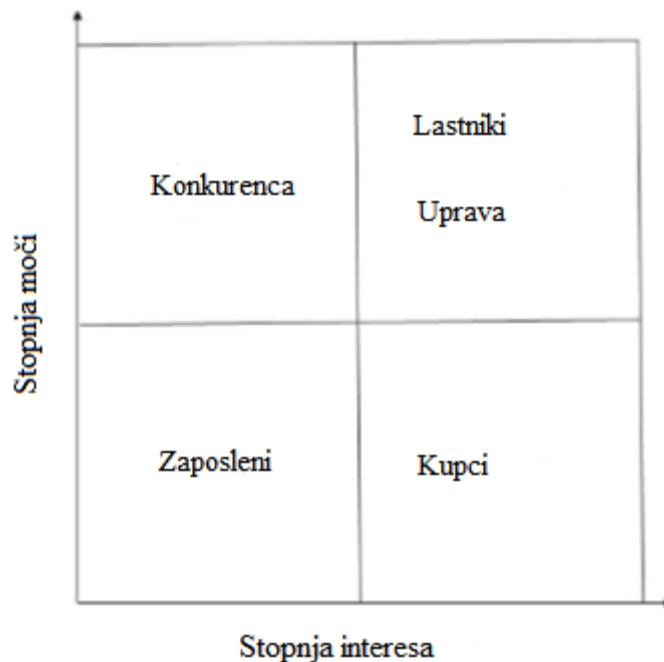
Lastniki in uprava sta deležnika, ki imata v družbi Delo veliko moč in velik interes. Lastniki pričakujejo dobičkonosno podjetje in nadzor nad vsem dogajanjem. Uprava pa ima moč odločanja, ki vpliva na celotno družbo. Pomembno je, da so med seboj usklajeni in družbo vodijo v pravo smer uspeha.

Zaposleni novinarji imajo majhno moč in majhen interes. Moč zaposlenih v tako veliki družbi, kot je Delo, je že na splošno majhna in nimajo velikega vpliva na pomembne odločitve, ki jih sprejema vodstvo. Majhen interes pa s tega vidika ocenjujem zaradi nizke motivacije med novinarji. Novinarstvo je svoboden poklic, ki ljudem omogoča veliko kreativnosti. Kot velja v vsakem podjetju, je bistvenega pomena motiviranost zaposlenih

na delovnem mestu. Ne smemo prezreti, da so zaposleni tisti, ki so ključni pri nemotenem poslovanju. Vodje ne bi smeli zanemarjati dejstva, da je zadovoljstvo zaposlenih tisto, ki dolgoročno vodi do uspeha in rasti družbe.

Kupci nimajo moči v podjetju in tudi vpliva na spremembe ne. Majhen interes pa sem ocenila na podlagi tega, ker se mora družba nenehno truditi, da zadovoljuje njihove potrebe in želje. Kupcev ne zanima, kako podjetje posluje, zanima jih zgolj, kakšne informacije in članke jim posredujejo. Naloga družbe je, da te trende nenehno spremlja in jih učinkovito implicira v vsakdanje poslovanje.

Slika 12: Matrika moči in interesa deležnikov v medijski hiši Delo



Vir: Thompson, R. (2017), *Stakeholder analysis*.

SKLEP

Dejstvo je, da časopis pač nikoli ne bo mogel slediti internetu v hitrosti in ažurnosti posredovanja aktualnih informacij. Zato bo medijska hiša Delo morala slediti konsistentni politiki razporejanja in pisanja vsebin v smislu, da je internet vedno prvi, časopis pa bo prostor, kjer bodo bralci našli poglobljeno obdelane osnovne informacije, torej ozadje dogodkov, analize, komentarje. Časopis Delo je v Sloveniji vsebinsko najbolj bogat in raznolik časopis, medtem ko so Slovenske novice časopis, ki dosega največje število bralcev. To so prednosti, na katerih velja v prihodnje še bolj graditi, seveda hkrati z občutkom za potrebe in interese bralstva ter sposobnostjo nenehnega prilagajanja in sledenja družbenemu dogajanju. V poplavi tako imenovanega instant novinarstva, ki je naravna posledica internetnega podajanja informacij, je prednost medijske hiše Delo prav

to, da z visokokakovostnim novinarstvom vsak dan dokazuje sposobnost resne in verodostojne obdelave dogodkov.

Ni malo napovedi o tem, da bodo tiskane izdaje časopisov čedalje bolj prepoznane in iskane kot neke vrste butični produkt, ki bo razlagal ozadja družbenih pojavov, ponujal analize in komentarje ter različna mnenja, manj pa spremljal dnevno dogajanje.

Prihodnost časopisa je torej v celostni zgodbi, ki zna bralcu pojasniti vzroke in posledice, ter v analitiki, ne pa v novici sami, saj bralci zaradi dosegljivosti in hitrosti večino informacij najdejo na digitalnih platformah. Edina naravna in logična pot v prihodnost terja spremembo elementarne miselnosti, po kateri zdaj tiskana izdaja časopisa 'hrani' spletno strani medijske hiše Delo, v prihodnje pa bo nujna pot v obratni smeri.

Sicer pa je površinskost interneta nedvomno lahko zlata jama za kvalitetno časopisno novinarstvo. Zato je ta čas eden večjih izzivov znotraj medijske hiše Delo, kako ustrezno preliti vsebine med spletom in tiskano izdajo. Od tod izvira tudi potreba po tem, da bodo spletna uredništva potrebovala čedalje več novinarjev, tiskane izdaje pa manj.

Prvi in najpomembnejši cilj, ki mu morajo vsakodnevno slediti, je ambicija, da medijska hiša Delo tudi s spremenjenimi bralnimi navadami ostane vodilna slovenska medijska hiša, katere najmočnejši prepoznavni element mora biti verodostojnost informacij. Zaveza javnosti, skrb za ugled blagovne znamke in prizadevanje za visoke standarde kakovosti novinarskega dela, ki so se zadnja leta prav zaradi internetne dobe in ostrega konkurenčnega boja za čim hitrejšo posredovanje informacij izrazito znižali, morajo (p)ostati temeljni postulati Delovega novinarstva.

V prihodnosti pa je še vedno predviden občuten padec naklade in s tem povezan upad prihodkov. To so globalni trendi, ki jim ni mogoče ubežati. Z njimi se je treba soočiti in graditi na novih strategijah. Toda brez ambicij, prepričanja in poguma ni uspehov. Ambicija po takojšnji prilagoditvi in ureditvi delovanja medijske hiše Delo bi morala temeljiti na optimizmu, da je z uvajanjem novih pristopov in konceptov mogoče zajeziti padce naklad in dati družbi Delo na domačem medijskem trgu vodilno mesto, ki ga je vredna in si ga z vsem svojim potencialom znanja tudi zasluži.

LITERATURA IN VIRI

1. Delo d.o.o. (2016a). *Poslovni načrt družbe Delo 2017* (interno gradivo). Ljubljana: Delo d.o.o.
2. Delo d.o.o. (2016b). *Strateški načrt družbe Delo 2016–2019* (interno gradivo). Ljubljana: Delo d.o.o.
3. *Digitization – The Digitization megatrend*. Najdeno 30. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/digitization/megatrend>
4. Gospodarska zbornica Slovenije. (2016, 18. november). *Digitagenda 2016*. Najdeno 8. maja 2017 na spletnem naslovu https://vrhgospodarstva.gzs.si/Portals/Portal-Vrhgospodarstva/Vsebine/novice-riponke/DigitAgenda_kratka_2016_v1_web.pdf
5. Gams, M. (2014, 18. marec). *Živela generacija C. Spletni marketing*. Najdeno 31. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.spletni-marketing.biz/zivela-generacija-c/>
6. *Internet penetration in 12 European Union countries*. Najdeno 20. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.gemius.com/agencies-news/internet-penetration-in-12-european-union-countries.html>
7. Newman, D. (2016, 30. avgust). Top 10 trends for digital transformation in 2017. *Forbes*. Najdeno 8. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/08/30/top-10-trends-for-digital-transformation-in-2017/#72478d4747a5>
8. Pauletič, I. (2017, 28. junij). Digitalizacija je ubila marketing, kakršnega ste poznali. *Marketing magazin*. Najdeno 1. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.marketingmagazin.si/mm-blog/blog/14257/digitalizacija-je-ubila-marketing-kakrsnega-ste-obvladovali>
9. *Predstavitev družbe*. Najdeno 30. junija 2017 na spletnem naslovu <http://dd.delo.si/kdosmo>
10. Reuters Institute. (2017). *Digital news report 2017*. Najdeno 30. junija 2017 na spletnem naslovu https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital%20News%20Report%202017%20web_0.pdf?utm_source=digitalnewsreport.org&utm_medium=referral
11. Statistični urad Republike Slovenije. (2016a). *BDP in nacionalni računi*. Najdeno 20. avgusta na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/1>
12. Statistični urad Republike Slovenije. (2016b). *Razvoj in tehnologija*. Najdeno 30. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/25>

13. Statistični urad Republike Slovenije. (2016c). *Kakovost življenja*. Najdeno 30. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/10>
14. Statistični urad Republike Slovenije. (2017a). *Cene in inflacija*. Najdeno 20. avgusta na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/2>
15. Statistični urad Republike Slovenije. (2017b). *Delo in brezposelnost*. Najdeno 20. avgusta na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/3>
16. Statistični urad Republike Slovenije. (2017c). *Plače in stroški dela*. Najdeno 20. avgusta na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/15>
17. Slovenska oglaševalska zbornica. (2015). *Valutni podatki NRB 2015*. Najdeno 30. junija 2017 na spletnem naslovu http://www.soz.si/projekti_soz/nrb_nacionalna_raziskava_branosti/valutni_podatki_nrb_2015
18. Štampihar, A. (2016, 24. junij). Od digitalizacije k digitalnemu poslovanju. *MonitorPro*. Najdeno 8. maja 2017 na spletnem naslovu https://slovenia.iiba.org/sites/slovenia/files/Literatura/Monitorpro_2016_Od_digitalizacije_k_digitalnemu_poslovanju.pdf
19. Thompson, R. (2017). *Stakeholder analysis*. Najdeno 18. avgusta 2017 na spletnem naslovu https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm
20. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2017). *Poročilo o razvoju 2017*. Najdeno 30. junija 2017 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/razvoj-slovenije/porocilo/news/porocilo-o-razvoju-2017/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=84f098a88dbfd9edae6ca6c7da518755
21. Uršič, M. (2011). Temelji besednega sporočanja. Najdeno 20. avgusta 2017 na spletnem naslovu http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Temelji_besednega_sporocanja-Ursic_Zupan.pdf
22. World Association of News papers and News Publishers. (2016). *World press trends 2016*. Najdeno 20. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.wan-ifa.org/reports/2016/11/21/world-press-trends-report-2016>

PRILOGA

PRILOGA Intervju

Ali doživljate digitalizacijo kot izziv ali kot nujno breme?

Digitalizacija nikakor ni nujno breme, je pa sprememba, na katero so se tiskani mediji morali odzvati. Kot medijska hiša Delo se na spremembe odzivamo in nenehno preverjamo potrebe, ki jih narekuje trg. S prehodom na novejšje digitalne platforme pa se je spremenilo marsikaj. Digitalizacija je prihodnost, ki zadeva vsakega posameznika. Po Reutersovi raziskavi leta 2005 mobilni telefoni niso imeli velike vloge, leta 2015 pa so postali glavni vir informacij. Dejstvo je, da se moramo prilagajati digitalizaciji, saj se bo digitaliziralo vse.

Kako se je komunikacija medijev z občinstvom v času digitalizacije spremenila?

Danes ne velja več, da je tisk prvi, pač pa je zgodba najprej na internetu. Branje novic na spletnih portalih je zaradi tega bistveno drugačno. Ljudje drugače berejo spletne novice kot časopise. Zato ne moremo narediti samo »*copy-paste*« *vsebine, saj že sam naslov iz časopisa ni primeren za spletni portal. Na spletnih portalih je bistvenega pomena udaren naslov, ki bo pritegnil bralevo pozornost. Temu pravimo »clickbait*«. Le na podlagi tega se bo bralec odločil, ali bo novico dejansko prebral.

Prehod na digitalne platforme je zagotovo spremenil tudi bralne navade ljudi. Zato smo okrepili vikend branje, saj imajo ljudje takrat možnost, da si vzamejo čas in nekaj poglobljeno preberejo.

Kako je na vaše delo vplivala digitalizacija?

V svetu je že zelo pogosta praksa, da obstajajo »grozdi« *vsebin, kar pomeni, da se novinarji ne združujejo po redakcijah, ampak po vsebinah in potem delijo informacije na različne platforme (spletni portali, tiskani časopis, aplikacije ..). To prinaša digitalizacija. V tujini so to že osvojili, pri nas pa se pripravljamo na ta projekt, ki ga že uvajamo v družbi Delo.*

Ali redno spremljate trende na področju digitalizacije?

Vsekakor. Nisem generacija, ki bi s tem odraščala, ampak sem se vsega morala naučiti. Oddelek marketinga, ki ga vodim, že dolgo ni samo tržno komuniciranje in raziskovanje, ampak je iskanje trendov in novih načinov prihodkov. Trendi, ki jih danes spremljamo v Ameriki, bodo čez pol leta tudi v Nemčiji in v enem letu tudi pri nas. Kar zadeva prilagajanje trendom, smo zelo hitri. Samo izvedba pri nas malo dlje traja, drugače pa jim redno sledimo. Če želimo obstati na trgu, je to nujnost.

Bistveno pa je, da veš, kaj ljudje želijo. Ne, kaj jim ti lahko ponudiš, ampak kaj iščejo. Danes do naših spletnih portalov z mobilnih telefonov dostopa že več kot 60 odstotkov bralcev. Ljudje si želijo biti obveščeni, zato imamo aplikacije, kot je Delo Ekspres »*Newsalert*«, ki ljudi obvešča o vseh aktualnih dogodkih.

Kakšni so vaši načrti za prihodnost – digitalne platforme, aplikacije ...?

Na Delu sem štiri leta in pol. V tem času smo veliko naredili in mislim, da smo ena najbolj dejavnih medijskih hiš na tem področju. Ravno kar smo na novo digitalizirali portal Odprtakuhinja.si – ta združuje vsebinske grozde, o katerih sva govorili prej. Na omenjenem spletnem portalu imamo vse, kar je povezano s kulinariko, tako iz Slovenskih novic, priloge Okusi in iz Nedela. Naše glavno bogastvo so vsebine in ljudje, ki jih pišejo. Razvijamo tudi druge aplikacije, Gostilne, Delobot («chatbot»), Ona, Svet kapitala, Mična itd. Zavedamo se, da so prihodnost nišni portali, ker ljudje zmeraj bolj iščejo lasten interes, kar je njim blizu. Vsi portali pa so povezani v en velik sklop – ne da bi se oseba zavedala, bo lahko prehajala med njimi. Logika je: ti iščeš vsebino – mi imamo portal za tebe.

To je obveza vseh nas, kajti naklade po vsem svetu padajo. Velik del prihodkov v družbi Delo še vedno prihaja od prodaje naklad, a ker se naklade manjšajo, so manjši tudi prihodki, posledično tudi prihodki od oglasov. Še vedno pa smo najbolj bran medij v Sloveniji. Slovenske novice so daleč najbolj brane. Vendar to še ni dovolj. Če seštejemo ves naš doseg, dosežemo 1,2 milijona Slovencev v tednu dni – upošteva tisk in splet. A tudi to ni dovolj. Ves čas moramo nadomeščati prihodke, ki nam upadajo zaradi naklade. Torej novi portali, povečanje dosega teh portalov.

Nekaj prihodkov imamo tudi od digitalnih naklad, saj je del naših portalov plačljiv. Vendar je v Sloveniji miselnost glede tega plačevanja še vedno na zelo nizki ravni. Ljudje niso pripravljeni plačati, ker si jim zdi to nepotrebno, saj menijo, da lahko brezplačno dobijo informacije drugje. Ker pa po drugi strani ugotavljajo, da ni pomembno samo, kaj preberejo, ampak tudi, kje preberejo, da je torej vir pomemben, beležimo trend rasti tudi na tem področju. Delo je še vedno tradicionalen, preverjen, verodostojen vir, in za to so bralci pripravljeni plačati.

Ali vam je uspelo nadoknaditi izpad prihodkov?

Ne, nihče jih ni. Tisk je še vedno naša osrednja dejavnost in največji delež prihodkov še vedno pridobimo s tiskanimi edicijami.

Kako rešujete problem s starejšimi kadri, ki niso računalniško pismeni?

To je ključna težava pri uvajanju digitalizacije. Spremembe so vedno problem, vsi smo za spremembe, toda ko je treba spremembo dejansko izvesti, pa je to težko. S to težavo se pogosto srečujemo, ampak mislim, da ljudje razumejo, da se je treba prilagoditi. Tudi starejši kolegi so začeli razumeti, da se morajo stvari naučiti sami. Z novim sistemom, ki prihaja v Delo, brez tega sploh ne bodo mogli delati, saj bomo v prihodnje imeli eno samo platformo, ki bo hkrati namenjena za tisk in splet. Zdaj imamo namreč dve ločeni platformi. Hkrati pa ne smemo pozabiti, da so starejši kolegi izjemni pisci, poznana imena in težko bi rekla, da jih lahko mlajši čez noč nadomestijo. Bralci še vedno dajejo velik poudarek temu, kdo je avtor vsebin, ki jih berejo. Priložnost moramo dati vsem, razumemo, da se je tega težko naučiti, hkrati pa je treba imeti močno željo in voljo.